

Uczenie się zawodu - budowanie z luźnych zasobów wiedzy

Wprowadzenie

Wszyscy znamy akronimy: *VUCA*, *BANI*, *RUPT*¹. Dzisiejszy świat, w tym również rynek pracy, jest nieprzewidywalny, nieliniowy, niezrozumiały i do tego pełen kryzysów. "Przytulenie niepewności" staje się faktem. Przejawem zachodzących zmian są na rynku pracy następujące typy karier: dryfujące (brak planu, typ osobowości bliski osobie o mentalności hazardzisty liczącej na szczęśliwy traf, przypadek "w polowaniu" na sukces), poszukujące (sukcesy zawodowe zależą od zdolności syntezy wiedzy i wykorzystania jej w różnych warunkach) czy też kalejdoskopowe (ruchem kalejdoskopu są kolejne kryzysy) (Sikorski 2019, Rosalska, 2022). Ponadto innymi charakterystycznymi cechami są: wielowariantowość, wiązki różnych kompetencji, punkty - cele orientacyjne (a nie bezwzględne) na ścieżce kariery, asertywność w kooperacji, dostanie się do dobrego zespołu jako przejaw awansu poziomego, łączenie przeciwstawnych wzorów myślenia i zachowania. Wszystkie wymienione czynniki ujawniają nowy wymiar uczenia się w ogóle oraz uczenia się zawodu. Orientacja na siebie, praca nad własną autonomią oraz nad swoimi kompetencjami zatrudnialnymi (*employment ability skills*) stała się koniecznością w obliczu mnogości czynników modelujących z zewnątrz, zewnętrznych korelatów. Nie wyklucza to, jak się często wydaje, lecz wzmacnia współdziałanie grupowe, o którym w dalszej części tekstu. Odpowiedzią na zmienność świata jest zwinność i elastyczność, które stanowią efekt otwartego i szerokiego spojrzenia oraz luźnego rozłożenia zasobów (wiedzy), gotowych do użycia najszybciej, jak się tylko da. Luźne zasoby można porównać do zestawu klocków lego, z którego można zbudować zarówno łódź ratunkową, jak i helikopter, a w razie potrzeby stację lotów kosmicznych. Należy tylko spełnić jeden warunek: jest nim permanentne zdobywanie wiedzy oraz umiejętność jej zastosowania w obliczu różnorodności, a to jednocześnie podnosi pewność siebie i poczucie sprawczości – *can, do, attitude*.

Proces ten ma swoje zastosowanie również, a może przede wszystkim w kształceniu i szkoleniu zawodowym. Uczenie się zawodu to specyficzny rodzaj edukacji, to połączenie

¹VUCA- Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; BANI – Rittle, Nxious, Non-linear, Incomprehensible; RUPT - Rapid, Unpredictable, Paradoxical, Tangled.

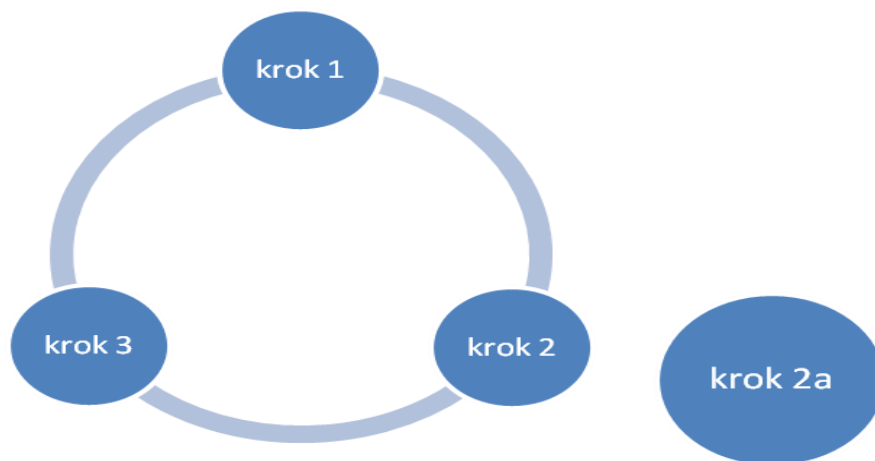
teorii z praktyką (żadne z tych dwóch zmiennych nie jest ani mniej ważne, ani mniej potrzebne). Ma prowadzić do fachowości, ale takiej, która znajdzie zastosowanie w sytuacji zmiany w sposób adekwatny do niej. Są do tego odpowiednie metody oraz narzędzia. Jednym z nich jest uczenie się na zasadzie pętli podwójnej.

Przełamywanie barier poprzez uczenie się na zasadzie pętli podwójnej

Uczenie się, w nowym, omawianym wymiarze, może odbywać się na zasadzie pętli podwójnej. Oznacza to, że zmodyfikowanie dotychczasowych rozwiązań czy procedur (naprawę błędów) obejmujące zarówno działania naprawcze, jak i modyfikację dotychczasowych celów i założeń. Aby uczyć się zawodu wykorzystując pętlę podwójną (rys. 1), należy spełniać cztery podstawowe warunki:

1. Posiadać zdolność odczuwania, dokładnego bieżącego śledzenia i badania istotnych aspektów swojego otoczenia.
2. Potrafić powiązać informacje z otoczenia z normami operacyjnymi, które kierują zachowaniem systemu edukacyjnego.
3. Mieć zdolność wykrywania istotnych odchyłeń od tych norm.
4. Potrafić zainicjować działanie korygujące, kiedy zostaną odkryte sprzeczności.

Rysunek 1. Uczenie się na zasadzie pętli podwójnej



Krok 1 – proces odczuwania, badania i bieżącego śledzenia otoczenia.

Krok 2 – porównanie zdobytych w kroku 1 informacji z normami operacyjnymi.

Krok 2a – proces kwestionowania tego, czy normy operacyjne są odpowiednie.

Krok 3 – proces inicjowania odpowiedniego działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Morgan (2022), *Obrazy organizacji*, Warszawa.

Osiągnięcie biegłości w uczeniu się według wspomnianej zasady, może być zawodna w przypadku wystąpienia trzech podstawowych utrudnień.

Po pierwsze, instytucje edukacyjne często narzucają swoim uczniom, studentom

fragmentaryczną strukturę myślenia, co prowadzi do braku samodzielnego analizowania i tak rzadko odbywającego się swobodnego przepływu informacji i wiedzy. W konsekwencji obszary funkcjonalne działają na podstawie odmiennych wyobrażeń o ogólnej sytuacji grupy i mogą dążyć do osiągania własnych, jedynie cząstkowych celów. Co więcej, zachęca się uczniów, studentów do zajmowania i utrzymywania z góry określonego miejsca w obrębie całości i właśnie za to się ich nagradza. Prowadzi to do braku kompetencji osób, których nieprzygotowanie i brak zdolności nie dopuszcza do wprowadzania uczenia się na zasadzie pętli podwójnej.

Po drugie, przeszkoda może tkwić w stopniu odpowiedzialności jednostek za zadania. Konsekwencje z niej wynikające powodują, że osoby uczące się zawodu, nie chcą by widzieć ich w złym świetle. Znajdują sposoby odwracania uwagi oraz maskowania różnych spraw, tak by przedstawić sytuacje lepiej niż są nimi w rzeczywistości. Takie postawy obronne przy wysokim stopniu niepewności powodują dalsze uproszczenia oraz kunktowanie w nadziei, że trudności same znikną i interesowanie się tylko tymi problemami, na które rozwiązania ma się „pod ręką”.

Po trzecie, dysonans między tym co nauczyciele mówią, a tym co robią ma na celu wywarcie wrażenia na innych, ale także przekonanie samych siebie, że wszystko przebiega właściwie i wszystkiemu można sprostać. Tego typu świadome bądź nieświadome zachowanie ma na celu odwrócenie uwagi od trudnych problemów. Powstaje przepaść między tym co mówione, a rzeczywistością, co uniemożliwia uczenie się na zasadzie pętli podwójnej.

Pokonywanie wymienionych barier wymaga stosowania następujących zaleceń:

1. Popieranie i ceniecie otwartości oraz refleksyjności, co pozwala jednostkom radzić sobie z niepewnością (przytulić niepewność) w sposób konstruktywny. Uzasadniony błąd to potencjalna nauzka, a nie okazja do obciążania winą.
2. Akceptowanie różnych punktów widzenia oraz dopuszczanie do dyskusji między zwolennikami konkurencyjnych poglądów (innych uczniów oraz nauczycieli).
3. Unikanie „naginania” struktur działania do istniejących układów i systemów organizacyjnych. Może to doprowadzić do trudności w adaptacji do zmieniającego się otoczenia.
4. Planowanie również tego, czego chce się uniknąć by zwiększyć przestrzeń możliwych do podjęcia działań, które mieszczą się w krytycznych granicach.
5. Umożliwienie samodzielnego zarządzania trajektorium zawodowym, kształtowanie takich kompetencji i postaw, które w sytuacji zmiany (a ta jest oczywista i permanentna) pozwolą reagować w sposób adekwatny do sytuacji.
6. Diagnozowanie kompetencji zawodowych zawierające wszystkie komponenty postawy

(poznawcze, afektywne, behawioralne) oraz sprawdzenie rozumienia rzeczywistości, chociażby poprzez skupiska i macierze kompetencyjne. Nie wystarczą już klasyczne testy wiedzy czy osobowości. Dla przykładu test osobowości MBTI okazuje się dziś nieadekwatny, ze względu na polaryzację, a nie łączenie skrajnych typów, wymaga przemodelowania ponieważ bardziej trafny wydaje się być typ tzw. różnorodny (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005; Włodarski 2016).

Stosowanie się do wymienionych zaleceń i uwag prowadzi do budowania kompetencji przyszłości.

Uczenie się – budowanie kompetencji przyszłości

Pojęcie kompetencji przyszłości, jak twierdzi Kwiatkowski (2018, s. 23), jest naturalnie kojarzone z kierunkami zmian cywilizacyjnych. Zmiany te dotyczą wszystkich sfer życia. Nowe technologie i wynikające z nich przewartościowania w dziedzinie produkcji i usług skłaniają do rozważań na temat niezbędnych kompetencji pracowników, będących następstwem transferu wiedzy.

Zdaniem Kwiatkowskiego (2018, s. 25) analiza kierunków rozwoju gospodarczego, zmian demograficznych oraz wzrostu jakości życia wskazuje, że pojawiające się nowe zawody, będą rozwijać się bardzo dynamicznie. Są one związane z:

- a) poszukiwaniem i eksploatacją alternatywnych źródeł energii,
- b) wykorzystaniem metod i technik informatycznych (sztuczna inteligencja – automatyzacja i robotyzacja produkcji oraz usług),
- c) kompleksową opieką domową nad osobami starszymi,
- d) opieką domową i w specjalistycznych ośrodkach nad osobami z różnego rodzaju niepełnosprawnościami,
- e) rehabilitacją osób starszych i osób z niepełnosprawnościami,
- f) dietetyką,
- g) kosmetologią i medycyną estetyczną,
- h) różnego rodzaju doradztwem,
- i) organizacją czasu wolnego.

Jednocześnie istnieje olbrzymia potrzeba kształcenia oraz szkolenia w obrębie deficytowych zawodów tradycyjnych, szczególnie w sektorze usług (m. in. szeroko rozumianych usług budowlanych).

W kontekście istniejących oraz nowych zawodów uznanie uczenia się za podstawowy czynnik budowania kompetencji przyszłości może wynikać z następujących przesłanek:

Po pierwsze, większej tolerancji niepewności. Brak wiedzy i umiejętności zawodowych

zmniejsza poczucie pewności siebie oraz stosunek do nowych wyzwań, którym trzeba stawić czoło, upatrując zagrożenia dla swojej pozycji.

Po drugie, kształtowania instrumentalnego stosunku do różnych wzorów kulturowych. Dzięki wiedzy przyszły pracownik jest w stanie sprawować racjonalną kontrolę nad własnymi nawykami kulturowymi, nabiera dystansu i obiektywizmu, jest bardziej elastyczny i skłonny do innowacji, wyzwalając się z kulturowych stereotypów.

Po trzecie, uznania wiedzy za podstawowy wyznacznik kultury organizacyjnej profesjonalizmu. Związane to jest z poczuciem własnej wartości, sprzyja ambicji i chęci rozwoju zawodowego.

Na szczególną uwagę zasługują kompetencje związane z nowymi technologiami, tzw. kompetencje cyfrowe. W klasyfikacji tzw. kompetencji zatrudnialnych zalicza się je do kategorii kompetencji metodycznych obok kompetencji poznawczych oraz społecznych. Do tej samej grupy zalicza się m. in. umiejętność uczenia się !!!, podejmowanie decyzji, zarządzanie sobą. Rosalska (2023) wyróżnia następujące kompetencje cyfrowe: informatyczne, informacyjno-komunikacyjne (krytyczna weryfikacja źródeł) oraz funkcjonalne (wyszukiwanie informacji poprzez dostępność – na ile uczeń jest w stanie wycisnąć z tego do czego ma dostęp). Autorka zwraca uwagę, że posiadanie kompetencji cyfrowych nie polega na znajomości jak największej liczby programów, aplikacji itp. Ważne jest by znać te, które będzie można wykorzystać w pracy, a następnie je rozwijać.

Ja wynika z powyższych rozważań większą szansę na sukces zawodowy mają zatem Ci, którzy wiedzę wykorzystają tam, gdzie przyjdzie im ją zastosować: na inkluzywnym rynku pracy, w różnorodnych relacjach, coraz częściej poziomych, w których istotne jest współdziałanie.

Uczenie się poprzez współdziałanie

W szerokim, powszechnym rozumieniu współdziałanie oznacza „działanie, pracowanie wspólnie z kimś, włączając w to pomaganie komuś w jakiejś działalności, wspieranie” (Słownik języka polskiego, 2006, s. 768). Współpraca jest pojęciem bliskoznacznym, niemal synonimem, rozumiana jako „praca wykonywana wspólnie z kimś, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie” (Słownik języka polskiego, 2006, s. 792). Pomimo dużej zbieżności obu pojęć, występuje między nimi różnica semantyczna. Wskazuje się, że współdziałanie jest pojęciem szerszym niż współpraca, dotyczącym długofalowych działań i obejmującym realizację programu, bardziej niż projektu (Kozuch, 2021). Zarówno współdziałanie jak i współpraca oznaczają permanentne przenikanie się działalności różnych ludzi i instytucji, tworzenie różnego rodzaju zależności i powiązań zachodzących pomiędzy jednostkami i grupami, dążącymi do realizacji wspólnych celów (Kozuch, 2021).

Biorąc pod uwagę cel współdziałania (Pszczółowski, 1978, s. 590), rozróżnia się trzy jego typy:

- współpracę, czyli kooperację pozytywną,
- współzawodnictwo, inaczej rywalizację,
- walkę, czyli kooperację negatywną.

Ze zbiorowym działaniem zorganizowanym powiązana jest tylko kooperacja pozytywna (Kozuch, 2021; Mises, 2007). Chociaż należy zwrócić uwagę, iż np. współzawodnictwo w szczególnych przypadkach należy traktować jako element konstruktywny i zwiększający efektywność zespołu (Kotarbiński, 1999, s. 46). Zdaniem M. Sułka (2010), współpraca i walka należą do tzw. sfery realnej, a rywalizacja – do sfery regulacji. Rzeczywiste życie społeczne jest więc, zdaniem Autora, „syntezą walki i współpracy w różnych dziedzinach i różnych proporcjach, które określane są w obszarze rywalizacji” (Sułek, 2010, s. 70). Wszystkie trzy formy cechują się innymi zmiennymi, a co za tym idzie, różnymi miarami efektywności (tab. 1).

Tabela 1. Trzy systemy działania – trzy formy stosunków międzyludzkich

Współpraca	Walka	Rywalizacja
Teoria współpracy	Teoria walki	Teoria regulacji
Ekonomia-teoria racjonalnego wyboru	Sztuka wojenna	Nauka polityki
Logika współpracy	Logika walki	Logika rywalizacji
Gra o sumie dodatniej	Gra o sumie ujemnej	Gra o sumie zerowej
Prawda	Oszustwo	Obłuda (dwulicowość)
Maksymalizacja efektów lub minimalizacja nakładów	Maksymalizacja efektów i minimalizacja nakładów	Maksymalizacja mocy socjologicznej (stosunku sił)
Malejąca użyteczność krańcowa nakładów	Rosnąca użyteczność krańcowa nakładów	Stała użyteczność krańcowa, nakłady = efekty
Brak polaryzacji	Polaryzacja jednobiegowa	Polaryzacja dwubiegowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sułek, 2010.

Współpraca jest grą o sumie zerowej, tzn., że wszyscy uczestnicy biorący w niej udział odnoszą korzyści. Mogą mieć one charakter materialny (rzeczowy, pieniężny) lub/i niematerialny (wyrażone w kategoriach jakościowych, np. zaufanie, zaangażowanie, wzajemność czy wiedza oraz doświadczenie). Najbardziej powszechnym przykładem współpracy są zachowania, w tym przypadku przyszłych pracowników rynku, koncentrujące się na aktywności ekonomicznej w zakresie kształtowania relacji pomiędzy sprzedającym a kupującym. Jak twierdzi Sułek (2010, s. 71), „tendencją wolnego rynku jest wyrównywanie rozkładu energii w czasie i przestrzeni – jest to kierunek przeciwny polaryzacji. Brak polaryzacji jest tendencją asymptotyczną rynku – im bardziej jest wolny, tym bliższy jest temu ideałowi”.

Walka jest odwrotnością współpracy – nikt nie osiąga korzyści, choć zazwyczaj w walce zakładamy, że jedna strona wygrywa, a druga przegrywa. Walka jest jednak grą o sumie ujemnej. Klarownym przykładem walki jest walka zbrojna, a jej teorią – ekonomia militarna (sztuka wojenna). W tej formie działań straty dotyczą: ludzi, terytorium, majątku, stref wpływów, wizerunku, pozycji, prestiżu itp. Choć logika walki prowadzi do jednobiegowości, czyli zwycięstwa silniejszego, straty ponoszą wszyscy. Zarówno walka, jak i współpraca, mogą zmieniać stosunki sił lub pozostawiać je bez zmian (gdy stopy korzyści/strat są takie same).

Rywalizacja jest formą regulacyjną, polegającą na ustalaniu proporcji pomiędzy walką a współpracą na osi stosunków sił. Stanowi ona grę o sumie zerowej, oznaczającej, że zysk (wygrana) jednej strony jest stratą (przegraną) drugiej strony o identycznej wielkości. Logika rywalizacji prowadzi zazwyczaj do absolutnej polaryzacji (dwubiegowości).

Uczenie się poprzez współdziałanie polega na dostrzeżeniu istniejących, pozbawionych barier, różnic i ich łączeniu w wypracowany schemat postępowania (schemat, który sprawdził się wystarczająco dobrze, aby uznać go za właściwy). Członkowie grupy są uczeni, że jest to odpowiedni sposób postrzegania, myślenia i odczuwania, gdy występują problemy zewnętrznej adaptacji czy wewnętrznej integracji. Z drugiej strony, uczenie się poprzez współdziałanie jest jedną z technik osłabiających opór w procesie uczenia. Ucieleśnianiu budowania z luźnych zasobów wiedzy sprzyja osiągnięcie stanu nazywanego przez Senge'a (1998) poziomem „pięciu dyscyplin”, który mimo upływu czasu wciąż jest aktualny. Stan ten obejmuje kolejno:

- a) myślenie systemowe – myślenie kategoriami wzajemnych długookresowych powiązań, a nie kategoriami krótkookresowego myślenia przyczynowo-skutkowego,
- b) tworzenie wspólnej wizji – tworzenie celu organizacyjnego i tożsamości organizacyjnej, Wszelkie działania związane z uczeniem się przez całe życie zmierzają do poprawy poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji w perspektywie osobistej, obywatelskiej, społecznej i/lub związane z zatrudnieniem.
- c) zespołowe uczenie się – myślenie kategoriami wspólnego dobra,
- d) modele umysłowe – określenie nieuświadomionych przekonań jednostek i grup, kształtujących ich zachowania i decyzje,
- e) mistrzostwo indywidualne – zobowiązanie do ciągłego doskonalenia umiejętności.

Współpraca a odpowiedzialność w procesie uczenia się

Badając studentów Uniwersytetu Zielonogórskiego² okazało się, że najbardziej przydatne

²Badaniami objęto studentów V roku różnych zawodowych kierunków (m.in. logistyka, psychologia) na próbie 240 osób w 2022 roku.

cechy na rynku pracy, ich zdaniem, to: odpowiedzialność, gotowość do współpracy, umiejętność współpracy, oraz opanowanie.

Odpowiedzialność jako element moralności, oznacza przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub coś, obowiązek moralny/prawny odpowiadania za czyjeś czyny. W kontekście wykonywania zawodu obejmuje następujące określenia: adekwatność, artyzm, bezbłądność, biegłość, dokładność, drobiazgowość, fachowość, gorliwość, kompetencja, kompetentność, koneserstwo, kunszt, kunsztowność, maestria, misterność, mistrzostwo, nienaganność, niestrudżoność, obeznanie, odpowiedniość, optymalność, pedanteria, pedantyczność, pedantyzm, perfekcja, piękno, piękność, pilność, poprawność, precyzja, precyzyjność, profesjonalizm, przykładność, regularność, rzemiosło, rzetelność, skrupulatność, skrzętność, solidność, spolegliwość, sprawność, staranność, stosowność, sumiennność, sztuka, talent, technika, uczciwość, umiejętność, warsztat, wirtuozeria, wirtuozostwo, wytrwałość, znajomość rzeczy, znawstwo, zręczność (Słownik języka polskiego, 2006, s. 434). Warto wspomnieć, że Weber pisał o etyce odpowiedzialności, która jest następstwem podjętych decyzji. Z drugiej strony, zmienną niezależną odpowiedzialności jest wiara we własne siły. (Warto przy tym pamiętać, że nie za wszystko jesteśmy odpowiedzialni !!!). Z kolei podjęcie decyzji jest niczym innym jak zastosowaniem wiedzy, aktualnie, najlepiej jej luźnych zasobów. Mamy wobec tego następujący ciąg zależności (rys. 2):

Rysunek 2. Uczenie się poprzez współdziałanie

ZASTOSOWANIE WIEDZY → PODJĘCIE DECYZJI → ODPOWIEDZIALNOŚĆ →

PEWNOŚĆ SIEBIE → WYŻSZA SPRAWCZOŚĆ → CHĘĆ DALSZEGO UCZENIA SIĘ

Źródło: opracowanie własne.

Wracając do badań studentów dotyczących najbardziej przydatnych cech na rynku pracy, respondenci wyróżnili kolejno: gotowość do współpracy oraz samą umiejętność współpracy. Obie te cechy świadczą o postawie świadomego (odpowiedzialnego) dokonywania wyborów i podejmowania decyzji, na rzecz dobra wspólnego, również w odpowiedzi na działanie czynników zewnętrznych.

Wysokie wskazania opanowania wśród badanych, mogą być związane z pewnego rodzaju dystansem, czy też ostrożnym, pozbawionym negatywnych emocji stosunkiem do spraw, które wpływają na końcowy wynik. Dotyczyć ono może skupienia nad zadaniami, skierowania energii na współpracę, bez jakiegokolwiek rozpraszania. Zachowanie spokoju

w przypadku nowych, zmiennych sytuacji, wydaje się wówczas najważniejszą z cech.

Zakończenie

W raporcie OECD z 2022 roku³ wyodrębniono tzw. kompetencje transformatywne. Dziś rynek pracy charakteryzują projekty, platformy i permanentna zmienność. Skutki szybkiego rozwoju technologii już nas dotknęły i pytanie czy edukacja nadąży za zmianami wydaje się bezzasadne. Warto w tym miejscu zacytować Miłosza: "(...) A którzy czekali błyskawic i gromów są zawiedzeni. A którzy czekali znaków i archanielskich trąb nie wierzą że staje się już (...)" (Miłosz, 1945). Im więcej zewnętrznych korelatów, tym większa konieczność uczenia się oraz budowanie własnej autonomii zawodowej przy elastycznym nastawieniu. Budować trzeba mądrze, łącząc różne zasoby wiedzy w procesie asocjacji tj. zbierania i kompletowania składników wiedzy oraz artykulacji polegającej na sformalizowaniu wiedzy poprzez jej prezentację za pomocą analogii, metafor, rysunków i obrazów. Pamiętać przy tym należy, że proces uczenia się odbywa się poprzez działanie. Ma to dziś przeogromne znaczenie. Najważniejsze jest to, aby rozpoczęte w środowisku edukacyjnym dyskusje i debaty o przyszłości tego jak uczyć uczenia, toczyły się nadal. Aby przyniosły one jak najlepsze rezultaty potrzebna jest nasza wzajemna otwartość, zaufanie i gotowość do dzielenia się pomysłami w duchu dialogu.

Bibliografia

- Kotarbiński T. (1999), *Dzieła wszystkie. Prakseologia. Część I.* Wrocław-Warszawa-Kraków.
- Kozuch B. (2021), *Nauka o organizacji*, wyd. V, Warszawa.
- Kwiatkowski S.M. (2018), *Kompetencje przyszłości*, (w:) S.M. Kwiatkowski (red.), *Kompetencje przyszłości*, Warszawa.
- Miłosz Cz. (1945), *Piosenka o końcu świata, Ocalenie*, Warszawa.
- Mises von L. *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Warszawa.
- Morgan G. (2022), *Obrazy organizacji*, Warszawa.
- Pszczółowski T. (1978), *Zasady sprawnego działania*, Warszawa.
- Rosalska M. (2022), *Zarządzanie karierą zawodową w czasach niepewności*, II Forum Edukacji Zawodowej Europass Euroguidance, 18 listopada, Warszawa.
- Rosalska M. (2023), *Doagnoza (nie tylko cyfrowych) kompetencji uczących się dorosłych*, III Forum Edukacji Zawodowej Europass Euroguidance, 15-16 czerwca, Warszawa.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków.
- Słownik języka polskiego PWN (2006), Warszawa.

³ OECD (2022), *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>

Sikorski Cz. (2019), Mity w zarządzaniu, Łódź.

Sulek M. (2010), Trzy rodzaje efektywności w ocenie sprawności państwa, (w:) W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych, T. 1, s. 69-79, Warszawa.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005), Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Warszawa.